

# **Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare**

**Fatwa Maya Pada<sup>1</sup>**

<sup>1)</sup> Mahasiswa Manajemen Fakultas Ekonomi UNM

## **ABSTRACT**

**FATWA MAYA PADA, 2019** Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare. Skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Makassar. Dibimbing oleh Romansyah Sahabuddin dan Abdi Akbar Idris

Penelitian bertujuan untuk mengetahui besarnya Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare. Populasi dalam penelitian ini adalah semua Karyawan dalam lingkup PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare sebanyak 80 orang. Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode observasi, dokumentasi, wawancara dan kuesioner. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisa regresi berganda dan Analisis Koefisien Korelasi Berganda serta Analisis Koefisien Determinasi dengan menggunakan program IBM *Statistical for Product and Service Solution* (SPSS) versi 21.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kedua variabel independen yaitu Gaya Kepemimpinan (X1) dan Kompensasi Finansial (X2) memiliki hubungan atau pengaruh secara sendiri-sendiri atau parsial dan hubungan secara bersama-sama atau simultan terhadap variabel dependen yaitu Kepuasan Kerja. Koefisien korelasi sebesar 0,978 Berada pada interval 0,91-0,99 yang menunjukkan kekuatan hubungan variabel independen dengan variabel dependen berkorelasi sangat kuat. Koefisien determinasi sebesar 0,965 Mennjukkan variabel independen untuk memprediksi variabel dependen sebesar 96,5% sisanya sebesar 4,4% dipengaruhi oleh faktor lain.

**Kata Kunci:** Gaya Kepemimpinan, Kompensasi Finansial dan Kepuasan Kerja

## **PENDAHULUAN**

Setiap perusahaan atau organisasi dituntut untuk dapat beroperasi seefektif dan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi, karena pertumbuhan dan perkembangan perekonomian khususnya di Indonesia semakin pesat serta persaingan antar pengusaha juga semakin ketat. Disinilah peran seorang pemimpin sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi disamping sumber daya manusia yang ada.

Salah satu aktivitas manajerial yang dilakukan oleh seorang pemimpin untuk mobilisasi serta menyatukan berbagai sumber daya intelektual dari karyawan yang dalam hal ini merupakan tim kerjanya adalah melalui gaya kepemimpinan yang diperlihatkan seorang pemimpin terhadap bawahannya. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola karyawannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya. Menurut Hasibuan (2008:197), gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin mempengaruhi perilaku karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja

secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi, untuk mewujudkan kinerja organisasi yang tepat dan bermutu maka diperlukan adanya kepemimpinan yang memadai. Disamping itu, pemberian kompensasi juga merupakan faktor yang penting dalam upaya meningkatkan kinerja karyawan dan mendorong kepuasan kerja karyawan untuk bekerja lebih baik agar tujuan perusahaan tercapai.

Menurut Handoko (2001: 193) “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan di mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”.

Manusia sebagai faktor produksi khusus atau spesifik, dalam menjalankan kegiatannya sebagai pelaksana proses produksi perusahaan, tidak pernah lepas dari kebutuhan-kebutuhan hidupnya sebagai individu. Salah satu kebutuhan hidup tersebut adalah rasa kepuasan dalam bekerja (kepuasan kerja).

Kebutuhan manusia banyak ragamnya dan masing-masing manusia mempunyai kebutuhan yang berbeda-beda. Kebutuhan tersebut antara lain: kebutuhan fisiologi, kebutuhan akan rasa aman, kebutuhan sosial, kebutuhan akan penghargaan dan aktualisasi diri. Antara kebutuhan manusia sebagai karyawan dengan kepuasan kerja mempunyai hubungan yang saling berkaitan, apabila seorang karyawan terpenuhi kebutuhannya dalam bekerja maka akan timbul rasa kepuasan terhadap pekerjaannya, sedangkan kepuasan kerja sangat mempengaruhi prestasi kerja dan produktivitas kerja, kepuasan kerja mencerminkan perasaan seorang terhadap pekerjaannya. Seorang karyawan yang bekerja dengan gaji yang diterima sedikit atau tidak sesuai, sehingga tidak dapat memenuhi kebutuhan pokoknya (sandang, pangan), akibatnya karyawan akan merasa tidak puas, hal ini akan mempengaruhi hasil kerjanya, malas untuk masuk kerja.

PT Hadji Kalla Toyota merupakan perusahaan yang bergerak disektor otomotif dan perdagangan. Pada tahun 1969 PT Hadji Kalla menjadi agen tunggal pemasaran mobil toyota untuk daerah sulawesi selatan, tengah dan tenggara serta menerapkan Standar Toyota dalam beroperasi meliputi penjualan, servis dan penyediaan suku cadang atau yang lazim disebut 3S- Sales, Service, Spare Parts. Melalui 18 cabang yang tersebar diseluruh sulawesi salah satunya adalah PT Hadji Kalla Toyota cabang Pare-Pare berlokasi di jalan H.M Arsyad No.75 berdiri diatas lahan seluas 12.23m2. Dengan investasi yang mencapai Rp.42,5 miliar, Kalla Toyota Pare-Pare menyediakan layanan menyeluruh yaitu Showroom, Bengkel, Spare Parts, Bengkel Body, dan Paint serta Stock Yard.

Berdasarkan observasi dan wawancara awal pada PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Pare-Pare. Didapatkan jumlah keseluruhan karyawan pada tahun 2018 sebagai berikut.

**Tabel 1 : Data Tenaga Kerja Kantor PT. Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare 2018**

No	Daftar Karyawan Penjabaran	Jumlah (orang)
	Branch Head & Head Section	6
1	Section Sales Supervisor	17
2	Section Service Head GR	32
3	Section Service Head BP	14
4	Section Administration Head	13
5	Section Part Heads	4
JUMLAH		80

*Sumber : PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare*

Gaya kepemimpinan seorang *Branch Head* PT. Toyota Hadji Kalla Cab. Pare-Pare juga akan berhubungan dengan perilaku bawahannya dalam peningkatan kinerja dan kepuasan kerja disetiap program atau rencana kerja yang telah ditetapkan

sebelumnya dan sesuai dengan tugas pokok dan fungsi pada setiap jabatan dalam struktur organisasinya. Sehingga setiap kepala divisi bertanggung jawab melaporkan progres kerjanya kepada kepala cabang, dan masing-masing staff divisi hanya berfokus pada divisinya. Namun, masih saja terjadi adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas karyawan akibat pembagian kerja serta team kerja yang kurang kompak. PT Hadji Kalla Toyota memakai struktur organisasi yang berbentuk lini dan staff. Pimpinan dalam menjalankan tugas atau dalam mengolah perusahaan dibantu oleh pejabat lini dan staf. Gaya Kepemimpinan yang tepat sangat berperan penting sebagai upaya mempercepat tercapainya tujuan perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan salah faktor penting yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan karena segala sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang dapat mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas yang dia emban atau yang menjadi tanggung jawabnya. Dengan gaya kepemimpinan yang tepat maka diharapkan akan dapat membantu karyawan dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan pada PT Hadji Kalla Toyota Cabang Pare-Pare.

**Tabel 2. Perkiraan Data Kompensasi (Gaji/Upah) PT Hadji Kalla Toyota Cabang Pare-Pare.**

No.	Jabatan	Perkiraan Gaji (bulan)	Rata-Rata Perkiraan
1	Branch Head	Rp.7.000.000 - Rp.9.000.000	Rp. 8.000.000
2	Setion Head	Rp. 3.000.000 - Rp.5.000.000	Rp. 4.000.000
3	Senior Executive Marketing	Rp. 3.000.000 - Rp.5.000.000	Rp. 4.000.000
4	Executive	Rp. 3.000.000 - Rp.5.000.000	Rp. 4.000.000
5	Spare Part Sales	Rp. 3.000.000 - Rp.5.000.000	Rp. 4.000.000
6	Administration	Rp. 2.000.000 - Rp. 3.000.000	Rp. 2.500.000
7	Accounting Staff	Rp. 2.000.000 - Rp. 3.000.000	Rp. 2.500.000
8	Sales	Rp. 1.000.000 - Rp. 3.000.000	Rp.2.000.000

Sumber : PT. Hadji Kalla Toyota (<http://Job-like.com/company/2200/salary/>)

Tabel 2 merupakan perkiraan dari pembulatan nominal rupiah upah/gaji karyawan. Informasi gaji dan review adalah hasil input dan tidak merefleksikan angka yang sebenarnya dari perusahaan. Pun dari data itu bertujuan untuk memastikan upah/gaji tersebut apakah mengindikasikan kompensasi yang baik atau sebaliknya. Kepala Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) SULSEL Agustinus Appang mengatakan UMP tahun 2019 naik 8,03 persen atau sebesar Rp. 212.615, sehingga UMP yang ditetapkan sebesar Rp. 2.860.382 untuk tahun 2019, dari sebelumnya Rp. 2.647.767 ditahun 2018 dari pernyataan dapat dilihat bahwa pada data menunjukkan masih ada karyawan dengan jabatan Administration, Accounting staff dan sales dengan pendapatan gaji bersih dibawah UMP. Namun demikian Gaji yang masih dibawah UMP, PT Hadji Kalla Toyota Cabang Pare-Pare memberikan beberapa kompensasi berdasarkan job gradde bagi para staff dan karyawannya hampir disetiap bulan.

PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Pare-Pare menerapkan program kompensasi bagi karyawannya dalam upaya mengelola dan memelihara karyawannya secara efektif dan efisien. Peningkatan kualitas SDM yang dilakukan tidak terlepas dari pemberian kompensasi yang selama ini telah terlaksana oleh perusahaan. Pun seperti pemberian insentif bonus maupun promosi pada karyawan PT Hadji Kalla Toyota cabang pare-pare akan mempengaruhi tingkat kepuasan kerja pada karyawan itu sendiri. Kebijakan mengenai promosi jabatan dilakukan dengan tidak objektif sehingga karyawan mendapatkan kesempatan yang tidak sama untuk di promosikan. Kenyataan bahwa karyawan yang paling senior belum tentu merupakan karyawan yang berprestasi namun tetap di promosikan sehingga menimbulkan kecemburuan diantara sesama karyawan. Menurut Madura (2001) Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja antara lain program kompensasi yang adil dan layak,

keamanan pekerjaan, jadwal kerja, yang fleksibel dan program keterlibatan karyawan. Kompensasi seringkali menjadi pemicu ketidakpuasan karyawan disebabkan beberapa faktor seperti supervisor, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan dan gaji.

Kepuasan kerja Karyawan PT Hadji Kalla Toyota cabang pare-pare dapat dilihat dari bagaimana kehadiran karyawan dalam bekerja, prestasi kerja karyawan. Karyawan yang sering datang terlambat ke kantor dan mangkal sebelum jam istirahat adalah karyawan yang tidak puas dengan pekerjaannya tetapi apabila karyawan puas dengan pekerjaannya maka akan menunjukkan semangat yang tinggi, gairah kerja meningkat, mempunyai keinginan untuk bekerja lebih produktif, mencapai prestasi yang lebih baik sehingga proses pekerjaan dapat berjalan lancar.

Hubungan kerja yang saling menguntungkan antara perusahaan dan karyawan sangat diperlukan dalam rangka mendorong semangat kerja karyawan. Karyawan memberikan prestasi kerja yang baik untuk kemajuan perusahaan, sedangkan perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai atas prestasi kerja yang telah diberikan karyawan terhadap perusahaan. Dengan begitu karyawan pada PT Hadji Kalla Toyota akan memperoleh kepuasan kerja dengan pekerjaannya.

Dari penjelasan tersebut jelas bahwa gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial yang diberikan perusahaan mempunyai pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan. Berdasarkan uraian diatas penulis bermaksud melakukan penelitian dengan judul ***Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan PT Hadji Kalla Toyota Cabang Pare-Pare.***

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **A. Kepemimpinan**

#### **1. Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam cirri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias David (1985 : 73). Menurut Veitzhal Rivai (2004 : 42) “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi”. Kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku oranglain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Kepemimpinan memainkan peranan yang amat penting, bahkan dapat dikatakan amat menentukan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995 : 87) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, (1993:61) sedangkan menurut Tjiptono (2001 : 23) gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku

(kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004 : 55).

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan menurut pakar diatas, maka dapat disimpulkan gaya kepemimpinan adalah (leadership styles) merupakan cara yang diambil seseorang dalam rangka mempraktekkan kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan bukan suatu bakat, sehingga dapat dipelajari dan dipraktekkan dan dalam penerapannya harus disesuaikan dengan situasi yang dihadapi. Gaya kepemimpinan merupakan perilaku pimpinan terhadap pengikutnya, atau cara yang dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi para pengikutnya

## 2. Konsep Perilaku Kepemimpinan

Perilaku kepemimpinan adalah perilaku khusus/pribadi para pemimpin terkait dengan tugas dan perannya sebagai seorang pemimpin. Perilaku kepemimpinan dipahami sebagai suatu kepribadian (personality) seorang pemimpin yang diwujudkan dalam aktivitas kepemimpinannya dalam kaitannya dengan mengelola tugas dan hubungan dengan bawahan/karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Perilaku seorang pemimpin terkait erat dengan beberapa hal, yaitu kemampuan yang dimilikinya, karakter setiap bawahan yang dipimpinnya, jabatan atau posisi tertentu yang diembannya, dan budaya organisasi serta situasi kondisi yang menyertainya.

Teori tentang perilaku kepemimpinan perlu diungkap mengingat seorang pemimpin harus mengetahui tingkat kematangan para karyawannya agar bisa memimpin mereka secara efektif. Banyak pemimpin yang gagal karena tidak mengetahui dengan baik karakter dan kebutuhan karyawannya dalam melakukan pekerjaan.

## 3. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan maka lahir lah sifat-sifat pimpinan dalam memimpin, sifat ini pada akhirnya secara psikologis akan berpengaruh terhadap “gaya” yang digunakan oleh seorang pimpinan dalam memimpin bawahannya untuk bekerja yaitu dengan cara mengetahui dan mendiskripsikan karakteristik sifat karyawan apakah karyawan tersebut memiliki kemampuan dalam bekerja atau apakah karyawan tersebut rajin dalam bekerja atau dengan kata lain tidak bermalas-malasan. Karena pada dasarnya sifat karyawan itu ada 4 macam, ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja tapi malas bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja tetapi rajin bekerja, ada yang tidak memiliki kemampuan dalam bekerja dan malas bekerja serta ada yang memiliki kemampuan dalam bekerja dan rajin bekerja.

Blanchard K.H. (1996 : 92) membagi empat gaya kepemimpinan yaitu:

### a. Gaya konsultatif

Gaya konsultasi dicirikan oleh adanya pemimpin yang membatasi peranannya dan menginstruksikan bawahan tentang apa, bagaimana, bilamana, di manaharus melakukan suatu tugas tertentu.

### b. Gaya partisipatif

Gaya partisipasi dicirikan oleh adanya pemimpin dan bawahan yang saling tukarmenukar ide dalam pembuatan keputusan melalui komunikasi dua arah, dan yang dipimpin cukup mampu serta berpengetahuan untuk melaksanakan tugas yang dibebankan kepada bawahan.

### c. Gaya delegatif

Gaya delegatif dicirikan oleh adanya pemimpin yang banyak melibatkan bawahan untuk melaksanakan tugas sendiri melalui pendelegasian dan supervisi yang bersifat umum.

### d. Gaya instruktif

Gaya instruktif dicirikan pimpinan masih banyak memberikan pengarahan dan memberikan dukungan dalam keputusan melalui komunikasi dua arah.

Lebih lanjut berdasarkan pendapat Hasibuan (1996 : 43) gaya kepemimpinan dibedakan menjadi dua aspek :

1. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan hasil kerja dengan ciri – cirri memberi reward atas prestasi kerja karyawan, kebijakan pimpinan yang berpihak, adanya evaluasi terhadap hasil kerja karyawan.
2. Gaya kepemimpinan berkaitan dengan karyawan dengan ciri-ciri memiliki sikap empati kepada karyawan, pimpinan bersikap merespon jika bawahan menyampaikan keluhan, pimpinan memperhatikan kegiatan karyawan pimpinan memberi instruksi kepada bawahan mengenai tugas yang diberikan kepada karyawan, memberi peran kepada karyawan dalam memecahkan masalah, pemengambil keputusan tidak hanya ditangan pimpinan saja, serta pimpinan melibatkan karyawan dalam mengambil keputusan. Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula, untuk itu pemimpin harus betul. betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin dengan cara menerapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan karakteristik bawahan.

Gaya Kepemimpinan yang efektif menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin. Kemampuan pribadi yang dimaksud adalah kualitas seseorang dengan berbagai sifat, perangai atau ciri ciri di dalamnya. Ciri-ciri ideal yang perlu dimiliki pemimpin menurut Siagian (2008 : 52) adalah :

1. Pengetahuan umum yang luas, daya ingat yang kuat, rasionalitas, obyektivitas, pragmatisme, fleksibilitas, adaptabilitas, orientasi masa depan.
2. Sifat inkuisitif, rasa tepat waktu, rasa kohesi yang tinggi, naluri relevansi, keteladanan, ketegasan, keberanian, sikap yang antisipatif, kesediaan menjadipendengar yang baik.
3. Kemampuan untuk bertumbuh dan berkembang, analitik, menentukan skalaprioritas, membedakan yang urgen dan yang penting, keterampilan mendidik, dan berkomunikasi secara efektif. Komunikasi dalam proses kepemimpinan merupakan suatu hal yang vital dalam suatu organisasi, karena komunikasi diperlukan untuk mencapai efektivitas dalam kepemimpinan, perencanaan, pengendalian, koordinasi, latihan, manajemen konflik serta proses – proses organisasi lainnya.
4. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya mampu mempengaruhi bawahannya tapi juga bisa menjamin bahwa orang-orang yang dipimpinnya dapat bekerja dengan seluruh kemampuan yang mereka miliki. Selain kemampuan pribadi, seorang pemimpin juga harus mampu membaca keadaan bawahan dan lingkungan yang menaunginya. Ada hal penting yang harus diketahui tentang bawahan adalah kematangan mereka, karena ada hubungan langsung antara gaya kepemimpinan yang tepat untuk diterapkan dengan tingkat kematangan bawahan agar pemimpin memperoleh ketaatan atau pengaruh yang memadai. Hal tersebut diperlukan guna mengetahui gaya kepemimpinan seperti apa yang sebaiknya diterapkan dalam mendorong tumbuh dan berkembangnya partisipasi yang seluas-luasnya dari seluruh bawahan.

Handoko (2003) gaya kepemimpinan memiliki empat indikator yaitu:

1. Pelaksanaa tugas. Pemimpin memerintah bawahannya untuk melaksanakan tugas dan membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja.
2. Memberi dukungan. Pemimpin memberi dukungan dengan memperhatikan kondisi kerja bawahannya serta menciptakan situasi kerja yang nyaman

bagi bawahannya.

3. Mengutamakan hasil daripada proses. Pemimpin menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah hal itu di diskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas.
4. Memberi petunjuk. Pemimpin memberikan petunjuk kepada bawahan untuk menyelesaikan pekerjaannya. Pemimpin memberi bawahan berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan.

## **B. Kompensasi Finansial**

### **1. Pengertian Kompensasi dan Kompensasi Finansial**

Karyawan merupakan aset utama pada suatu organisasi yang menjadi perencanaan dan pelaksana aktif dari setiap aktifitas organisasi. Mereka memiliki pikiran, perasaan, keinginan, status, latar belakang pendidikan, usia dan jenis kelamin yang heterogen yang dibawa dalam organisasi. Karyawan bukan mesin, uang atau material yang bersifat pasif dan dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi. Sebagian besar organisasi terutama organisasi yang bersifat profit meyakini bahwa sistem imbalan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi imbalan yang diterima karyawan maka akan semakin meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan imbalan selain juga meningkatkan pendapatan karyawan juga memberikan kepuasan bagi karyawan bahwa pekerjaan yang dilakukan benar-benar dihargai oleh organisasi atau perusahaan. Kompensasi itu sendiri merupakan rangsangan yang diberikan oleh organisasi atau perusahaan kepada karyawan dengan tujuan untuk mendorong karyawan untuk bertindak dan berbuat sesuatu untuk tujuan perusahaan. Hal ini berarti bahwa upah atau kompensasi merupakan suatu bentuk motivasi dari perusahaan untuk karyawan agar dalam diri mereka timbul semangat yang lebih besar untuk berprestasi bagi perusahaan.

Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga pada sumber daya manusia terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jeri payah itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka.

Adapun definisi dari beberapa ahli tentang kompensasi, antara lain:

Mathis dan Jackson (2000). "Pada dasarnya manusia bekerja untuk memperoleh uang untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Untuk itulah seorang karyawan mulai menghargai kerja keras dan semakin menunjukkan loyalitas terhadap perusahaan dan karena itulah perusahaan memberikan penghargaan terhadap kinerja karyawan yaitu dengan jalan memberikan kompensasi".

Menurut Mangkunegara (2000:89), pengertian kompensasi adalah "Suatu penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh pihak pimpinan perusahaan kepada karyawan agar mereka bekerja dengan motivasi yang tinggi dan berprestasi dalam pencapaian tujuan-tujuan perusahaan"

Menurut Hasibuan (2008:118) "kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan".

Jadi menurut berbagai pendapat para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan kompensasi dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap dalam perusahaan. Kompensasi adalah dorongan agar seseorang mau bekerja dengan baik dan agar dapat mencapai produktivitas yang tinggi sehingga dapat membangkitkan gairah kerja dan motivasi yang tinggi.

Pada dasarnya kompensasi dapat dikelompokkan dalam 2 kelompok yaitu kompensasi finansial dan non finansial.

- a. Kompensasi finansial artinya kompensasi yang diwujudkan dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan yang bersangkutan
- b. Kompensasi non finansial artinya kompensasi yang tidak terwujud dalam bentuk uang tapi terdiri atas kepuasan yang diperoleh seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau lingkungan psikologis dan atau fisik dimana orang tersebut bekerja.

Menurut Simamora dalam Julia, Hamida dkk (2011). Kompensasi finansial yang berupa pengeluaran moneter seperti:

1. Gaji dan Upah

Upah biasanya berhubungan dengan tarif per jam (semakin lam perusahaan jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan. Insentif sebagai tambahan kompensasi diatas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi.

2. Insentif

Program insentif disesuaikan dengan memberikan bayaran tambahan berdasarkan produktivitas, penjualan, keuntungan, atau upah pemangkasan biaya.

3. Tunjangan

Contoh-contoh tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan karyawan.

4. Fasilitas

Karyawan butuh juga fasilitas demi meningkatkan proses kerja seperti halnya mobil perusahaan, keanggotaan club, tempat parkir khusus. Fasilitas dapat mewakili jumlah substansi dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal.

Kesalahan dalam mengalokasikan anggaran termasuk pemberian kompensasi kepada karyawan dapat mengakibatkan hal yang fatal karena harus berhadapan dengan aparat hukum

Secara umum material yang diterima oleh karyawan terdiri dari:

- a. Gaji merupakan penghasilan periodik yang diterima karyawan sesuai dengan kontrak kerja (SK/Surat Keputusan Karyawan) yang ada
  - b. Tunjangan. Merupakan tambahan penghasilan yang diberikan kepada karyawan, misalnya tunjangan istri/suami dan anak, tunjangan jabatan dan lain-lain.
  - c. Bonus. Pemberian pendapatan tambahan yang diberikan kepada karyawan atas kontribusinya dalam suatu kegiatan/pekerjaan.
  - d. Lembur. Merupakan tambahan penghasilan bagi karyawan sebagai akibat dari kelebihan jam kerja
  - e. Asuransi. Merupakan tambahan manfaat bagi karyawan untuk menjamin dirinya, misalnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa dan lain-lain.
2. Langkah-langkah dalam pemberian kompensasi

Penentuan kompensasi yang pasti, tidak hanya memberikan rasa ketenangan bagi karyawan atau karyawan saja, tetapi bagi perusahaan dapat digunakan untuk menetapkan berapa besar anggaran biaya karyawan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan secara periodik.

Marihot dalam Edy Sutrisno (2012) untuk penentuan kompensasi ada beberapa langkah yang dapat digunakan, yaitu menganalisis jabatan, mengevaluasi jabatan, melakukan survei gaji dan upah, dan menentukan tingkat gaji.



- a. Menganalisis jabatan
- b. Mengevaluasi jabatan
- c. Melakukan survei gaji dan upah
- d. Menentukan tingkat gaji

Analisis jabatan yang merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan yang persyaratan yang diperlakukan dalam melaksanakan tugas, standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan sebagai suatu proses sistematis untuk menentukan nilai relative dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan yang lain. Survei gaji dan upah juga digunakan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis, dilakukan untuk menciptakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji dan upah.

Dalam menentukan tingkat gaji harus menciptakan keadilan eksternal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei tentang gaji yang berlakuka dipasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan penentuan gaji, misalnya penggunaan metode poin, faktor pekerjaan yang telah ditentukan poinnya dan jabatan-jabatan kunci telah diketahui harga pasarnya berdasarkan servie yang dilakukan. Selanjutnya berdasarkan poin yang sudah ditentukan dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan seperti *job description*, *job spesifikation*, dan *job performance standart*, setiap pekerjaan ditentukan poinnya.

### 3. Fungsi dan Tujuan Pemberian Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang diinginkan dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah/mendekati hal yang ingin dicapai.

Menurut Natodmojo dalam Edy Sutrisno (2012), ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu :

- a. Menghargai prestasi kerja
- b. Mempertahankan karyawannya
- c. Menjamin keadilan
- d. Memperoleh karyawan yang bermutu
- e. Memenuhi peraturan-peraturan

Tujuan pemberian kompensasi menurut Hasibuan (2008:121-122) adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerja Sama. Dengan pemberian kompensasi terjalinlah ikatan kerja sama formal antara atasan dengan karyawan. Karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati.
2. Kepuasan Kerja. Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya.
3. Pengadaan Efektif. Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan akan lebih mudah.
4. Motivasi. Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya.
5. Stabilitas Karyawan. Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turn-over relatif kecil.
6. Disiplin. Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari dan menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh. Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.
8. Pengaruh Pemerintah. Jika program kompensasi sesuai dengan undang undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum), maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

Arep dan Tanjung (2003:197) mengemukakan bahwa tujuan membuat manajemen balas jasa (kompensasi) dalam jangka panjang terdiri atas 3 bagian yaitu :

1. Memperoleh karyawan yang berkualitas dengan cara menarik karyawan yang handal ke dalam organisasi. Jika kompensasi yang diberikan tinggi, maka banyak orang yang berminat bekerja di tempat tersebut, sehingga seleksi dapat dilakukan dengan cara yang sangat ketat.
2. Meningkatkan gairah dan semangat kerja melalui memotivasi karyawan untuk mencapai prestasi unggul. Ini akan berhasil jika insentif yang diterapkan sangat menggiurkan bagi para karyawan.
3. Timbulnya long life employment (bekerja seumur hidup atau timbul loyalitas dalam bekerja di tempat tersebut). Secara sederhana dapat disimpulkan bahwa pemberian kompensasi hendaknya memberikan kepuasan kepada karyawan, sehingga dapat diperoleh karyawan yang handal dan berkualitas serta dapat mempertahankan karyawan yang ada saat ini.

#### 4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pemberian Kompensasi

Sistem pemberian kompensasi oleh perusahaan kepada karyawannya dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor-faktor ini merupakan tantangan setiap organisasi untuk menentukan kebijaksanaan kompensasi untuk karyawannya.

Faktor-faktor tersebut menurut Hasibuan (2008:128-129) adalah sebagai berikut :

1. Penawaran dan Permintaan. Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan maka kompensasi relatif semakin besar.
2. Kemampuan dan Kesiediaan Perusahaan. Apabila kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar semakin baik, maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesiediaan perusahaan untuk membayar kurang, maka tingkat kompensasi relatif kecil.
3. Serikat Buruh/Organisasi Karyawan. Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas Kerja Karyawan. Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/Living Cost. Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.
7. Posisi Jabatan Karyawan. Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja. Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.
9. Kondisi Perekonomian Nasional. Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (unemployment).
10. Jenis dan Sifat Pekerjaan. Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah. Misalnya, pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

### **C. Kepuasan Kerja**

Dalam kehidupan perusahaan seringkali kepuasan kerja digunakan sebagai ukuran tingkat kematangan perusahaan. Salah satu gejala yang menyebutkan kurang baiknya kondisi kerja suatu perusahaan adalah rendah kepuasan kerja. Sebaliknya, kepuasan kerja yang tinggi merupakan indikasi bahwa suatu perusahaan dapat mengelola dengan baik Sumber Daya Manusianya yang pada akhirnya dapat membawa kemajuan perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Suparno (2015:170) bahwa, “kepuasan kerja adalah cara pandang seseorang, baik yang bersifat positif maupun negatif tentang pekerjaannya”. Oleh karena itu, bila seseorang berbicara tentang sikap karyawan terhadap pekerjaannya maka yang dimaksud adalah kepuasan kerja itu sendiri.

Sutrisno (2009:75) mengemukakan “kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan bagi para karyawan memandang pekerjaan mereka”. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini tampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Dari beberapa pengertian kepuasan kerja di atas, dapat disimpulkan secara sederhana bahwa kepuasan kerja adalah kepuasan seseorang terhadap pekerjaannya. Ini berarti bahwa konsep kepuasan kerja melihatnya sebagai hasil interaksi manusia terhadap lingkungan kerjanya. Disamping itu, perasaan seseorang terhadap

pekerjaannya tentulah sekaligus sebagai refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaannya.

Pada dasarnya kepuasan kerja merupakan sifat individual, setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai-nilai yang berlaku dalam dirinya, ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek-aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakan, dan sebaliknya.

#### 1. Teori tentang Kepuasan Kerja

Menurut Wexley dan Yukl (1997:127) teori-teori tentang kepuasan kerja ada tiga macam yang lazim dikenal yaitu:

##### a. Teori Perbandingan Intrapersonal (*Discrepancy Theory*)

Kepuasan atau ketidakpuasan yang dirasakan oleh individu merupakan hasil dari perbandingan atau kesenjangan yang dilakukan oleh diri sendiri terhadap berbagai macam hal yang sudah diperolehnya dari pekerjaan dan yang menjadi harapannya. Kepuasan akan dirasakan oleh individu tersebut bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan kecil, sebaliknya ketidakpuasan akan dirasakan oleh individu bila perbedaan atau kesenjangan antara standar pribadi individu dengan apa yang diperoleh dari pekerjaan besar.

##### b. Teori Keadilan (*Equity Theory*)

Seseorang akan merasa puas atau tidak puas tergantung apakah ia merasakan adanya keadilan atau tidak atas suatu situasi. Perasaan *equity* atau *inequity* atas suatu situasi diperoleh seseorang dengan cara membandingkandirinya dengan orang lain yang sekelas, sekantor, maupun di tempat lain.

##### c. Teori Dua – Faktor (*Two Factor Theory*)

Prinsip dari teori ini adalah bahwa kepuasan dan ketidakpuasan kerja merupakan dua hal yang berbeda. Menurut teori ini, karakteristik pekerjaan dapat dikelompokkan menjadi dua kategori, yang satu dinamakan *Dissatisfier* atau *hygiene factors* dan yang lain dinamakan *satisfier* atau *motivators*.

*Satisfier* atau *motivators* adalah faktor-faktor atau situasi yang dibuktikannya sebagai sumber kepuasan kerja yang terdiri dari prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab dan promosi. Dikatakan tidak adanya kondisi-kondisi ini bukan berarti membuktikan kondisi sangat tidak puas, tetapi kalau ada, akan membentuk motivasi kuat yang menghasilkan prestasi kerja yang baik. Oleh sebab itu faktor ini disebut sebagai pemuas.

*Hygiene factors* adalah faktor-faktor yang terbukti menjadi sumberkepuasan, terdiri dari gaji, insentif, pengawasan, hubungan pribadi, kondisi kerja dan status. Keberadaan kondisi-kondisi ini tidak selalu menimbulkan kepuasan bagi karyawan, tetapi ketidakberadaannya dapat menyebabkan ketidakpuasan bagi karyawan. Sebuah kelompok psikolog Universitas Minnesota pada akhir tahun 1950-an membuat suatu program riset yang berhubungan dengan problem umum mengenai penyesuaian kerja. Program ini mengembangkan sebuah kerangka konseptual yang diberi nama *Theory of Work Adjustment*.

*Theory of Work Adjustment* didasarkan pada hubungan antara individudengan lingkungan kerjanya. Hubungan tersebut dimulai ketika individu memperlihatkan kemampuan atau keahlian yang memungkinkan untuk memberikan tanggapan terhadap kebutuhan kerja dari suatu lingkungan kerja. Dari lain pihak, lingkungan kerja menyediakan pendorong atau penghargaan tertentu seperti gaji,

status, hubungan pribadi, dan lain-lain dalam hubungannya dengan kebutuhan individu.

Jika individu memenuhi persyaratan kerja, maka karyawan akan dianggap sebagai pekerja-pekerja yang memuaskan dan diperkenankan untuk tetap bekerja di dalam badan usaha. Dilain pihak, jika kebutuhan kerja memenuhi kebutuhan individu atau memenuhi kebutuhan kerja, pekerja dianggap sebagai pekerja-pekerja yang puas.

Individu berharap untuk dievaluasi oleh penyelia sebagai pekerja yang memuaskan ketika kemampuan dan keahlian individu memenuhi persyaratan kerja. Apabila pendorong-pendorong dari pekerjaan memenuhi kebutuhan kerja dari individu, mereka diharapkan untuk jadi pekerja yang puas. Seorang karyawan yang puas dan memuaskan diharapkan untuk melaksanakan pekerjaannya. Jika kemampuan dan persyaratan kerja tidak seimbang, maka pengunduran diri, tingkat pergantian, pemecatan dan penurunan jabatan dapat terjadi. Model *Theory of Work Adjustment* mengukur 20 dimensi yang menjelaskan 20 kebutuhan elemen atau kondisi penguat spesifik yang penting dalam menciptakan kepuasan kerja. Dimensi-dimensi tersebut dijelaskan sebagai berikut:

- a). *Ability Utilization* adalah pemanfaatan kecakapan yang dimiliki oleh karyawan.
- b). *Achievement* adalah prestasi yang dicapai selama bekerja.
- c). *Activity* adalah segala macam bentuk aktivitas yang dilakukan dalam bekerja.
- d). *Advancement* adalah kemajuan atau perkembangan yang dicapai selama bekerja.
- e). *Authority* adalah wewenang yang dimiliki dalam melakukan pekerjaan.
- f). *Company Policies and Practices* adalah kebijakan yang dilakukan adil bagi karyawan.
- g). *Compensation* adalah segala macam bentuk kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.
- h). *Co-workers* adalah rekan sekerja yang terlibat langsung dalam pekerjaan.
- i). *Creativity* adalah kreatifitas yang dapat dilakukan dalam melakukan pekerjaan.
- j). *Independence* adalah kemandirian yang dimiliki karyawan dalam bekerja.
- k). *Moral values* adalah nilai-nilai moral yang dimiliki karyawan dalam melakukan pekerjaannya seperti rasa bersalah atau terpaksa.
- l). *Recognition* adalah pengakuan atas pekerjaan yang dilakukan.
- m). *Responsibility*, tanggung jawab yang diemban dan dimiliki.
- n). *Security*, rasa aman yang dirasakan karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- o). *Social Service* adalah perasaan sosial karyawan terhadap lingkungan kerjanya.
- p). *Social Status* adalah derajat sosial dan harga diri yang dirasakan akibat dari pekerjaan.
- q). *Supervision-Human Relations* adalah dukungan yang diberikan oleh badan usaha terhadap pekerjaannya.
- r). *Supervision-Technical* adalah bimbingan dan bantuan teknis yang diberikan atasan kepada karyawan.
- s). *Variety* adalah variasi yang dapat dilakukan karyawan dalam melakukan pekerjaannya.
- t). *Working Conditions*, keadaan tempat kerja di mana karyawan melakukan pekerjaannya.

Hipotesis pokok dari *Theory of Work Adjustment* adalah bahwa kepuasan kerja merupakan fungsi dari hubungan antara sistem pendorong dari lingkungan kerja dengan kebutuhan individu.

## 2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Menurut Suparno (2015:175). Ada lima faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu sebagai berikut:

- a. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*)

Setiap pekerjaan memerlukan suatu keterampilan tertentu sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sukar tidaknya suatu pekerjaan serta perasaan seseorang bahwa keahlian dibutuhkan dalam melakukan pekerjaan tersebut, akan meningkatkan atau mengurangi kepuasan.

b. Hubungan dengan atasan (*supervision*)

Kepemimpinan yang konsisten berkaitan dengan kepuasan kerja adalah tenggang rasa (*consideration*). Hubungan fungsional mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa, misalnya keduanya mempunyai pandangan hidup yang sama. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua jenis hubungan adalah positif. Atasan yang memiliki ciri kepemimpinan yang

transformatif, maka tenaga kerja akan meningkat motivasinya dan sekaligus dapat merasa puas dengan pekerjaannya.

c. Teman sekerja (*workers*)

Teman sekerja merupakan faktor yang berhubungan dengan hubungan antara karyawan dengan atasannya dan dengan karyawan lain, baik yang sama maupun yang berbeda jenis pekerjaannya.

d. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan faktor yang berhubungan dengan ada tidaknya kesempatan untuk memperoleh peningkatan karier selama bekerja.

e. Gaji atau upah (*pay*)

Merupakan faktor pemenuhan kebutuhan hidup karyawan yang dianggap layak atau tidak.

Sutrisno (2009:77). Mengemukakan faktor yang memberikan kepuasan:

1. Faktor individual, meliputi umur, kesehatan, watak, dan harapan.
2. Faktor sosial, meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.
3. Faktor utama dalam pekerjaan meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, dan kesempatan untuk maju. Selain itu, juga penghargaan terhadap kecakapan, hubungan sosial didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil baik yang menyangkut pribadi maupun tugas.

Apabila harapan-harapan karyawan terhadap pekerjaannya maupun terhadap organisasi atau perusahaan tempat di mana mereka bekerja dapat terpenuhi, maka akan timbul kepuasan kerja karyawan.

Sunyoto (2015:213) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang menimbulkan kepuasan kerja, yakni:

1. Kedudukan, orang beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas dari pada yang berkedudukan lebih rendah.
2. Pangkat, pada pekerjaan yang mendasar pada perbedaan tingkat golongan, sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Jika ada kenaikan upah, maka ada yang beranggapan sebagai kenaikan pangkat.
3. Umur, dinyatakan adanya hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai
4. 45 tahun adalah umur yang biasa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaannya.
5. Mutu pengawasan, kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan dan bawahan sehingga karyawan akan

merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang terpenting dari organisasi kerja tersebut.

Berdasarkan teori yang dikemukakan di atas, maka penulis dapat menyimpulkan bahwa terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, di antara faktor-faktor tersebut adalah pekerjaan itu sendiri, gaji, dan lingkungan kerja.

## **B. Hubungan Antar Variabel**

### **1. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Mengingat perusahaan merupakan organisasi bisnis yang terdiri atas orang-orang, maka pimpinan seharusnya dapat menyelaraskan antara kebutuhan-kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi yang dilandasi oleh hubungan manusiawi. Sejalan dengan itu diharapkan seorang pimpinan pada PT Hadji Kalla Toyota Cab Pare-Pare mampu memotivasi dan menciptakan kondisi sosial yang menguntungkan setiap karyawan sehingga tercapainya kepuasan kerja karyawan yang berimplikasi pada meningkatnya produktivitas kerja karyawan.

Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan. Umumnya kepuasan dapat ditingkatkan, bila atasan bersifat ramah dan memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan, dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka (Robbins, 2002:181).

Partisipasi dalam pengambilan keputusan kepemimpinan khususnya pada kepemimpinan demokratis akan mempunyai dampak pada peningkatan hubungan manajer dengan bawahan, menaikkan moral dan kepuasan kerja serta menurunkan ketergantungan terhadap pemimpin (Supardi, dkk, 2002 : 76).

Dengan demikian dapat dikatakan kepemimpinan sangat erat hubungannya dengan kepuasan kerja karyawan. Kepemimpinan yang memperoleh respon positif dari karyawan cenderung akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan, demikian bila terjadi sebaliknya.

### **2. Hubungan Kompensasi Finansial dengan Kepuasan Kerja Karyawan**

Salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja seorang karyawan adalah kebijakan kompensasi yang berlaku di tempat kerjanya. Kompensasi dapat digunakan sebagai kunci untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif agar sesuai dengan kebutuhan bisnis dan kebutuhan karyawan (Schuler dan Jackson, 1996). Kompensasi juga dapat digunakan sebagai suatu cara untuk memotivasi, meningkatkan prestasi kerja, dan kepuasan kerja karyawan (Handoko, 1995). Oleh sebab itu penentuan kompensasi pada kantor PT Hadji Kalla Toyota Cab Pare-Pare merupakan tugas yang kompleks, sulit, dan perlu mempertimbangkan berbagai faktor, karena menyangkut kepentingan organisasi maupun karyawan. Bagi organisasi kompensasi merupakan biaya yang relatif besar, sedangkan bagi karyawan kompensasi adalah sumber penghasilan untuk mempertahankan hidup mereka.

Sementara itu faktor lain yang mempengaruhi kepuasan kompensasi adalah praktik-praktik administrasi kompensasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002) tujuan administrasi kompensasi adalah untuk memberikan gaji yang kompetitif dan adil. Hal-hal yang berkaitan dengan praktik-praktik administrasi kompensasi yaitu (Schuler dan Jackson, 1996): (1) apabila tujuan organisasi untuk menarik orang-orang yang berkualitas tinggi agar bergabung ke dalam organisasi dan mempertahankan karyawan agar tetap puas dengan kompensasi yang mereka terima, maka sistem kompensasi paling tidak sama dengan kompensasi yang dibayarkan organisasi lain yang sejenis. Kompensasi sebaiknya menjamin adanya keadilan eksternal; (2) penetapan harga jabatan dapat meningkatkan kepuasan terhadap kompensasi yang mereka terima apabila dipandang mewujudkan filosofi

kompensasi yang sebanding untuk jabatan dengan nilai setara. Oleh sebab itu evaluasi pekerjaan yang dilakukan dengan baik dapat membantu menentukan kesamaan kompensasi untuk pekerjaan yang dinilai sebanding; (3) sistem kompensasi berdasarkan kinerja sebaiknya disertai dengan metode pengukuran yang akurat dan terbuka, agar karyawan dapat melihat hubungan antara kompensasi dengan kinerja; (4) tingkat kompensasi sebaiknya selalu dievaluasi dan disesuaikan dengan perkembangan yang ada; dan (5) kepercayaan dan konsistensi kompensasi sebaiknya selalu dijaga. Karyawan seharusnya merasakan bahwa pimpinan organisasi betul-betul memperhatikan kepentingan mereka dan kepentingan organisasi.

Kepercayaan dan konsistensi merupakan aspek penting yang mempengaruhi kepuasan terhadap kompensasi. Oleh sebab itu tanpa kepercayaan dan konsistensi, kepuasan terhadap kompensasi bisa menurun, dan kompensasi seringkali menjadi sasaran keluhan tanpa memandang persoalan yang sesungguhnya.

## **METODE PENELITIAN**

### **Teknik Pengujian Instrumen**

#### **1. Pengujian Validitas**

Menurut Sugiyono (2014: 188) pengujian validitas, yaitu item yang mempunyai korelasi yang positif dengan kriterium (skor total) serta korelasi yang tinggi, menunjukkan bahwa item tersebut mempunyai validitas yang tinggi pula. Bila korelasi tersebut positif dan besarnya 0,3 ke atas, maka instrumen yang digunakan bias dikatakan valid. Maka kuesioner dapat dikatakan valid apabila semua indikator dalam penelitian memiliki angka di atas 0,30. Sebaliknya apabila angka korelasi kurang dari 0,3 maka dikatakan item tersebut tidak valid.

#### **2. Pengujian Reliabilitas**

Menurut Sugiyono (2004: 110) Reliabilitas adalah sejauh mana hasil pengukuran dengan menggunakan objek yang sama akan menghasilkan data yang sama. Setelah didapat reliabilitas Instrumen (r-hitung), maka nilai tersebut dibandingkan dengan r-tabel yang sesuai dengan jumlah responden dan taraf nyata. Bila  $r\text{-hitung} > r\text{-tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan reliabel, sebaliknya jika  $r\text{-hitung} < r\text{-tabel}$ , maka instrumen tersebut dikatakan tidak reliabel. Untuk uji reliabilitas digunakan teknik Alpha Cronbach, suatu instrumen dapat dikatakan handal (reliable) apabila memiliki koefisien kehandalan atau  $\alpha$  sebesar 0,5 atau lebih.

### **Teknik Analisis Data**

#### **1. Statistik Deskriptif**

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kualitas layanan terhadap kepuasan pelanggan. Teknik untuk mengumpulkan data dalam penelitian ini menggunakan angket atau kuesioner. Teknik ini dilakukan dengan memberikan sejumlah pertanyaan dan pernyataan yang dituangkan dalam angket kemudian responden mengisi daftar pertanyaan dan pernyataan yang telah disediakan dengan memberikan tanda *check lest*.



## 2. Analisis Regresi Berganda

Menurut Sugiyono (2009: 31) Regresi diartikan sebagai suatu teknik analisis data yang digunakan untuk mencari pengaruh antara dua variabel atau lebih. Variabel yang dimaksud dalam hal ini adalah variabel bebas yang biasanya disimbolkan dengan X dan variabel terikat yang disimbolkan dengan Y. analisis regresi berganda digunakan untuk mencari pengaruh antara dua atau lebih variabel bebas terhadap satu variabel terikat. Analisis regresi linear berganda adalah untuk mengetahui besarnya pengaruh kepuasan pelanggan terhadap layanan PT. PLN (Persero) dengan menggunakan rumus regresi linear berganda adalah sebagai berikut:

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

## 3. Uji Asumsi Klasik

Uji asumsi klasik adalah persyaratan statistik yang harus dipenuhi pada analisis regresi berganda yang berbasis ordinary least. Untuk meyakinkan bahwa persamaan garis regresi yang diperoleh adalah linier dan dapat dipergunakan (valid) untuk mencari peramalan, maka akan dilakukan pengujian asumsi uji normalitas, uji heteroskedastisitas, dan uji multikolinieritas.

## Pengujian Hipotesis

### 1. Uji F (Uji Simultan)

Menurut Ghozali (2012) Uji F digunakan untuk menguji tingkat signifikan koefisien regresi variabel independen atau bebas yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen atau terikat. Uji F digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (X1), kompensasi finansial (X2), secara simultan atau menyeluruh terhadap kepuasan kerja karyawan (Y).

### 2. Uji T (Uji Parsial)

Uji t digunakan untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan (X1), kompensasi finansial (X2), secara parsial terhadap kepuasan pelanggan (Y). tingkat signifikan yang digunakan adalah  $\alpha$  5%. Jika signifikan  $t_{hitung} > t_{tabel}$  maka setiap variabel bebas yang diteliti berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat atau  $H_0$  diterima atau  $H_a$  ditolak. Sebaliknya jika  $t_{hitung} < t_{tabel}$  maka setiap variabel bebas yang diteliti tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat atau  $H_0$  ditolak  $H_a$  diterima.

### 3. Uji Koefisien Determinasi

Model linear berganda ini, akan dilihat hasilnya kontribusi untuk variabel bebas secara bersama-sama terhadap variabel terikatnya dengan melihat besarnya koefisien determinan ( $R^2$ ). Jika ( $R^2$ ) yang diperoleh mendekati 1 (satu) maka dapat dikatakan semakin kuat model tersebut menerangkan hubungan variabel bebas terhadap variabel terikat. Sebaliknya jika ( $R^2$ ) makin mendekati 0 (nol), maka semakin lemah pengaruh variabel-variabel terhadap variabel terikat.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Gambaran Umum Responden

Persentase Karyawan Berdasarkan Umur

Umur	Frekuensi (orang)	Presentase
25-35 Tahun	55	68,75
36-45 Tahun	17	21,25
46-55 Tahun	8	10
Diatas 56 Tahun	-	0
Jumlah	80	100

Persentase Karyawan berdasarkan jenis kelamin

Jenis Kelamin	Frekuensi (orang)	Presentase
Laki-Laki	60	75
Perempuan	20	25
Jumlah	80	100

Persentase Karyawan berdasarkan masa kerja

Masa Kerja	Frekuensi (orang)	Presentase
0-5 Tahun	52	65
5-10 Tahun	21	26,25
>10 Tahun	7	8,75
Jumlah	80	100

Persentase Karyawan Berdasarkan Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan terakhir	Frekuensi (orang)	Presentase
SMA/SMK	26	32,5
S1	54	67,5
S2	-	0
S3	-	0
Jumlah	80	100

Persentase Karyawan yang memiliki Posisi/Jabatan

Posisi/Jabatan	Frekuensi (orang)	Presentase
Sales Supervisor	17	21,25
Service Head GR	32	40

Service Head BP	14	17,5
Administratin Head	13	16,25
Part Heads	4	5
Jumlah	80	100
Persentase Karyawan yang memiliki Status/Menikah		
Status/Menikah	Frekuensi (orang)	Presentase
Sudah Menikah	47	58,75
Belum Menikah	33	41,25
Jumlah	80	100
Persentase Karyawan yang memiliki Tanggungan		
Tanggungan	Frekuensi (orang)	Presentase
Ada	47	58,75
Tidak	33	41,25
Jumlah	80	100

*Sumber : Data Olahan SPSS Tahun 2019*

## Analisis Data

### 1. Uji validitas

Hasil Uji Validitas Gaya Kepemimpinan (X1)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel sig(5%)	Keterangan
1	0,738	0,220	Valid
2	0,815	0,220	Valid
3	0,929	0,220	Valid
4	0,912	0,220	Valid
5	0,903	0,220	Valid
6	0,864	0,220	Valid
7	0,622	0,220	Valid
8	0,670	0,220	Valid

Hasil Uji Validitas Kompensasi Finansial (X2)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel sig(5%)	Keterangan
1	0,760	0,220	Valid
2	0,801	0,220	Valid
3	0,827	0,220	Valid
4	0,959	0,220	Valid
5	0,949	0,220	Valid
6	0,903	0,220	Valid
7	0,903	0,220	Valid
8	0,615	0,220	Valid
9	0,739	0,220	Valid
10	0,898	0,220	Valid

Hasil Uji Validitas Kepuasan Kerja (Y)

Item Pertanyaan	r hitung	r tabel sig(5%)	Keterangan
1	0,767	0,220	Valid
2	0,705	0,220	Valid
3	0,588	0,220	Valid
4	0,737	0,220	Valid
5	0,737	0,220	Valid
6	0,891	0,220	Valid
7	0,836	0,220	Valid
8	0,601	0,220	Valid
9	0,690	0,220	Valid
10	0,867	0,220	Valid

Sumber : Data Olahan SPSS Tahun 2019

## 2. Uji Reabilitas

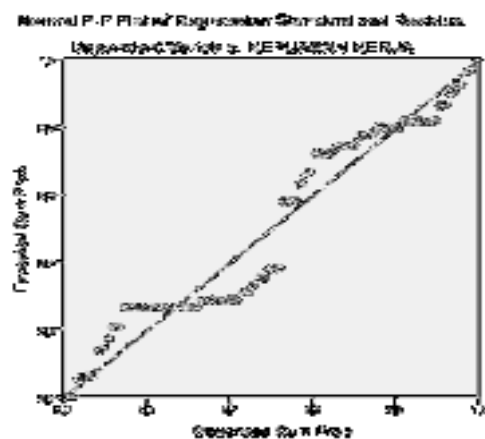
### Hasil Pengujian Reliabilitas

Variabel	Nilai Hitung Cronbach's Alpha	Keterangan
Gaya Kepemimpinan	0,922	Reliabel
Kompensasi Finansial	0,952	Reliabel
Kepuasan Kerja	0,908	Reliabel

Sumber : Data Olahan SPSS Tahun 2019

## 3. Uji Asumsi Klasik

### a. Uji Normalitas



Grafik Normal P-P of Regresion Standardized Residual

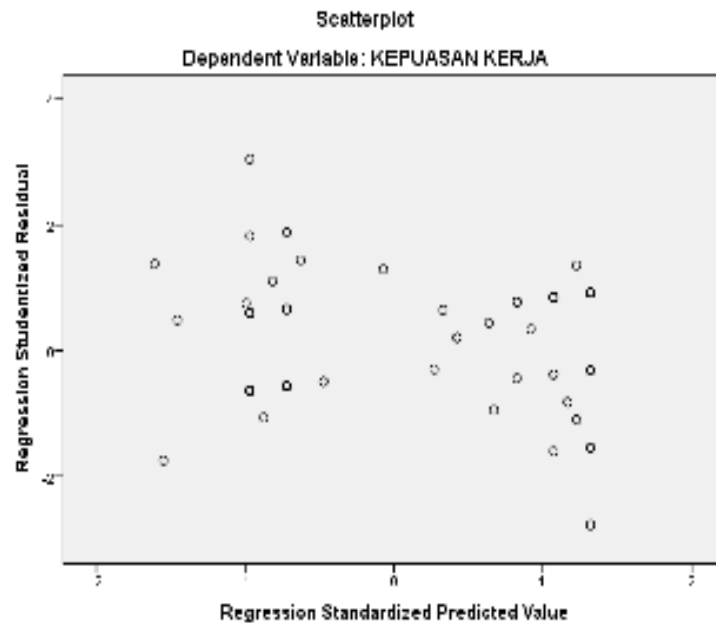
### One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		80
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	,0000000
	Std. Deviation	,81740401
Most Extreme Differences	Absolute	,142
	Positive	,142
	Negative	-,127
Kolmogorov-Smirnov Z		1,269
Asymp. Sig. (2-tailed)		,080

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

b. Uji Heteroskedastisitas



Grafik Scatterplot

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	-,082	,543		-,151	,880		
	GAYA KEPEMIMPINAN	,039	,038	,288	1,024	,309	,160	6,253
	KOMPENSASI FINANSIAL	-,014	,027	-,146	-,519	,605	,160	6,253

a. Dependent Variable: RES2

Sumber : Data olahan SPSS tahun 2019

c. Multikolenaritas

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	5,553	1,028		5,401	,000		
	GAYA KEPEMIMPINAN	,359	,071	,299	5,021	,000	,160	6,253
	KOMPENSASI FINANSIAL	,587	,050	,696	11,674	,000	,160	6,253

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Sumber : Data Primer yang diolah tahun 2019

No	Tolerance	Tolerance	VIF	Kesimpulan
1	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,160	6,253	Bebas Multikolinearitas
2	Kompensasi Finansial (X2)	0,160	6,253	Bebas Multikolinearitas

4. Regresi Berganda

No	Variabel Independen	Koefisien Regresi (b)	T <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
1	Constanta	5,553	5,401	0,000	Signifikan

2	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,359	5.021	0,000	Signifikan
3	Kompensasi Finansial (X2)	0,587	11,674	0,000	Signifikan

## 5. Uji Hipotesis

### a. Uji T (Parsial)

No	Variabel Independen	Koefisien Regresi (b)	T <sub>hitung</sub>	Sig.	Keterangan
1	Constanta	5,553	5,401	0,000	Signifikan
2	Gaya Kepemimpinan (X1)	0,359	5.021	0,000	Signifikan
3	Kompensasi Finansial (X2)	0,587	11,674	0,000	Signifikan

### b. Uji F (Simultan)

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1152,604	2	576,302	840,698	,000 <sup>b</sup>
	Residual	52,784	77	,686		
	Total	1205,388	79			

a. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

b. Predictors: (Constant), KOMPENSASI FINANSIAL, GAYA KEPEMIMPINAN

Model	F <sub>hitung</sub>	F <sub>tabel</sub>	Sig
1	840,698	3,11	0,000

### c. Uji Determinasi (R<sup>2</sup>)

**Model Summary<sup>b</sup>**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,978 <sup>a</sup>	,956	,955	,828

a. Predictors: (Constant), KOMPENSASI FINANSIAL, GAYA KEPEMIMPINAN

b. Dependent Variable: KEPUASAN KERJA

Model	R	R Square	Adjusted R Square
1	0,978	0,956	0,955

## Pembahasan Penelitian

### 1. Analisis Regresi Linear Berganda

Analisis regresi linear berganda bertujuan untuk melihat besarnya pengaruh suatu variabel bebas dengan taraf signifikansi/nilai profitabilitas 0,05 atau 5%. Berdasarkan tabel coefficients, di peroleh hasil bahwa besarnya pengaruh variabel bebas X1 dan X2 dengan nilai masing-masing X1 = 0,359 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000 dan X2 = 0,587 dengan nilai signifikansi sebesar 0,000, memiliki pengaruh secara nyata atau signifikan. Hal ini berarti setiap peningkatan satu satuan penilaian gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial menyebabkan peningkatan nilai kepuasan kerja secara nyata.

## 2. Analisis Korelasi (R)

Hasil analisis hubungan pada tabel analisis korelasi determinasi, diketahui bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi finansial (X2) dengan kepuasan kerja (Y) menunjukkan koefisien korelasi ( $r$ ) sebesar 0,978. Berdasarkan pedoman interpretasi koefisien korelasi ( $r$ ), dapat disimpulkan bahwa hubungan antara variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kepuasan kerja (X2) dengan kepuasan kerja (Y) berada pada kategori sangat kuat sekali. Sedangkan nilai koefisien determinan 0,956 artinya variabel kepuasan kerja variabilitas sebesar 95,6% dari variabel X1 dan X2, sedangkan sisanya 4,4% adalah akibat faktor lain yang tidak terdapat dalam model regresi yang diamati.

## 3. Uji F

Berdasarkan tabel pengujian penghitungan uji F (simultan) dapat disimpulkan bahwa variabel gaya kepemimpinan (X1) dan kompensasi finansial (X2) memiliki hubungan linear maupun pengaruh secara simultan terhadap kepuasan kerja (Y). Penerapan gaya kepemimpinan yang baik dalam pelaksanaan tugas, pemberian dukungan, pengutamaan proses kerja daripada hasil serta pemberian petunjuk oleh seorang pemimpin juga kebijakan pemberian kompensasi yang sesuai baik dalam bentuk gaji, tunjangan, bonus, lembur, serta asuransi akan membuat karyawan merasa puas terhadap pekerjaannya disamping dari faktor kepuasan kerja itu sendiri, hubungan dengan atasannya, teman sekerja, promosi serta gaji atau upah. Jika semua berjalan sesuai dengan porsinya maka timbullah kepuasan kerja pada karyawan pada PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare.

## 4. Uji t

Secara parsial dapat dijelaskan bahwa gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja memiliki pengaruh yang nyata/signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini terlihat dari nilai probabilitas masing-masing variabel berada di bawah nilai signifikansi 0,05. Penerapan Gaya kepemimpinan yang sesuai dan diharapkan oleh karyawan seperti pada penilaian kuesioner yang dibagikan bahwa karyawan setuju dengan gaya kepemimpinan dengan indikator pemimpin lebih mengutamakan proses dari pada hasil karena dengan itu karyawan mampu menetapkan keputusan-keputusan bagaimana cara mereka menyelesaikan pekerjaannya dengan pikiran mereka sendiri sehingga akan menimbulkan kepuasan kerja yang akan berdampak pada kualitas pekerjaan karyawan. Sama halnya dengan kompensasi finansial karyawan, karyawan mengharapkan bahwa dengan adanya insentif serta kebijakan pemberian gaji lembur mampu meningkatkan kualitas kerja karyawan dan memberi ruang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya dalam bekerja sehingga mendapatkan kepuasan atas pekerjaannya.

## 5. Sudut pandang Ilmu Manajemen terhadap Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Finansial terhadap Kepuasan Kerja Karyawan

Organisasi diartikan sebagai setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerjasama serta secara formal terikat pada norma-norma tertentu dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan manajemen kemampuan atau keterampilan yang harus dimiliki seseorang untuk memanfaatkan sumber, dana dan daya yang tersedia guna mencapai tujuan yang telah ditentukan secara efektif dan efisien melalui orang lain.

Dari ketiga definisi di atas, dapat diasumsikan bahwa untuk mencapai tujuan harus ada yang menggerakkannya. Disinilah dibutuhkan seorang pemimpin untuk menggerakkan segala sumber daya yang ada. Kepemimpinan dalam proses administrasi dan manajemen sangat menentukan sehingga sering dikatakan kepemimpinan merupakan inti dari manajemen. Salah satu faktor

pendukung dalam meningkatkan kepuasan kerja yaitu gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial. Keberhasilan suatu organisasi baik sebagai keseluruhan maupun sebagai kelompok dalam suatu organisasi tertentu, sangat bergantung pada kepemimpinan yang terdapat dalam organisasi. Kaitannya dengan ilmu manajemen bahwasanya kepemimpinan adalah salah satu bagian penting dari manajemen, khususnya dalam fungsi pengarahan. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk dapat mengarahkan dan mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Kompensasi finansial merupakan salah satu aspek penting yang harus dimiliki karena dapat memberikan kepuasan kerja sehingga mendorong semangat karyawan dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan. Kompensasi finansial dalam manajemen sangat menentukan, karena dapat menjadi motor penggerak terhadap individu-individu yang berada dalam suatu organisasi. Pemberian kompensasi yang baik bagi karyawan memiliki dampak yang baik pula pada perusahaan.

Gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial erat kaitannya dengan kepuasan kerja karyawan organisasi tersebut, semakin sesuai gaya kepemimpinan dengan budaya kerja organisasi/perusahaan dan pemberian kompensasi yang tepat pada karyawan maka semakin baik pula hasil kinerja karyawan dan memberikan kepuasan kerja pada karyawan di perusahaan tersebut.

## **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **Kesimpulan**

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan di dalam pencapaian rencana kerja yang telah ditetapkan sebelumnya, faktor dari seorang pemimpin yang mampu memberikan arahan secara langsung, mampu berinteraksi dengan baik terhadap karyawan, menerapkan kedisiplinan di lingkungan kerja dan menjadi contoh bagi para bawahan akan meningkatkan kepuasan kerja yang berdampak pada kinerja karyawan yang berkualitas pada masing-masing bidang kerja yang terdapat pada kantor PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare.
2. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kompensasi Finansial berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan, kompensasi finansial berupa gaji yang sesuai dengan UMK/UMP, pemberian tunjangan, bonus-bonus dan asuransi serta tambahan penghasilan seperti gaji lembur yang tepat dapat meningkatkan kepuasan kerja bagi setiap karyawan pada kantor PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare.
3. Hasil penelitian secara simultan menunjukkan bahwa Gaya kepemimpinan dan kompensasi finansial memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan dalam lingkup pada kantor PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare.

### **Saran**

Dari hasil penelitian dan pembahasan serta kesimpulan yang ada, maka diajukan beberapa masukan atau saran sebagai berikut :

1. Bagi Perusahaan PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare

Berdasarkan hasil olahan data penelitian diketahui bahwa di variabel gaya kepemimpinan sebagian besar 58,8% menyatakan bahwa pemimpin yang lebih mengutamakan proses daripada hasil dapat membuat karyawan lebih bersemangat dan teliti dalam pekerjaannya sehingga Pemimpin di kantor PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah untuk diskusikan terlebih dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan-keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas yang mereka kerjakan. Dan 50,0 % lainnya lagi mengatakan bahwa pemimpin yang baik adalah pemimpin yang



menciptakan situasi kerja yang nyaman bagi perusahaan memberikan kepuasan kerja tersendiri bagi karyawan dalam pelaksanaan tugasnya.

Untuk variabel kompensasi finansial sebagian besar 58,8% menyatakan bahwa pemberian Bonus dan Lembur pada perusahaan PT Hadji Kalla Toyota yang diperoleh karyawan telah sesuai dengan UMK dan upah lembur yang diberikan sesuai dengan jam lembur karyawan sehingga karyawan mempunyai tanggung jawab yang tinggi dalam menyelesaikan tugas-tugas kantor. Dan 55,0% menyatakan bahwa gaji serta pemberian tunjangan sangat diharapkan karyawan pada kantor PT Hadji Kalla Toyota Cab. Pare-Pare demi menunjang kebutuhan ekonomi karyawan.

## 2. Bagi Karyawan

Dari data penelitian diketahui bahwa sebagian besar kepuasan kerja karyawan sebesar 63,8% menyatakan bahwa hubungan dengan teman sekerja yang baik berpengaruh terhadap karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya dan 57,5% menyatakan bahwa dengan pemberian promosi serta pekerjaan yang sesuai memberikan keterampilan kepada karyawan dalam meningkatkan kinerjanya dan kemampuan serta kesadaran akan tanggung jawab atas pekerjaannya.

3. Disarankan untuk peneliti dapat meneliti lebih mendalam tentang variabel gaya kepemimpinan, kompensasi finansial serta kepuasan kerja karyawan secara lebih mendalam sehingga dapat menyempurnakan penelitian ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ardianti, Asri (2018) *Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (Persero) Wilayah Sulsel, Sultra dan Sulbar di Makassar*, S1 thesis, UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR
- Arep, Ishak dan Hendri Tanjung. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Universitas Trisakti: Jakarta.
- Bakhtiar, Muh. Firdaus (2018) *Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan Dinas Pendidikan Kota Makassar*, S1 thesis, UNIVERSITAS NEGERI MAKASSAR
- Blanchard k.h. 1996. *Membagi 4 gaya kepemimpinan*. Jakarta : Pustaka indah.
- David. 1985. *Kepemimpinan dalam organisasi*. Semarang : Bumi Aksara.
- Davis, Keith dan J.W. Newstrom. 1985. *Perilaku dalam Organisasi*, Jilid II. Erlangga. Jakarta.
- Edy Sutrisno, 2009, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group
- Hamida, Julia dkk. 2011. *Pengaruh Kompensasi finansial dan non finansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk Wilayah Makassar*, skripsi karya tulis ilmiah tidak dipublikasikan. Program sarjana (S1). Jurusan akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Universitas Hasanuddin.
- Handoko, T. H. 2003. *Pengantar Manajemen*, Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, S.P Malayu, 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi, Jakarta : Bumi Aksara
- Hasibuan. 1996. *Manajemendasar, pengertian, dan masalah , edisi kedua*. Jakarta: PT Toko gunung agung
- Heidjarachman. 1993. *Dasar-dasar Manajemen..* Yogyakarta. Uup-Amp-Ykpn
- Hersey, 2004. *Kunci Sukses Pemimpin Situasional* Jakarta. Delaprasata
- Madura Jeff, 2001, *Budgeting*, Edisi Pertama, Cetakan ke Empat Belas, Yogyakarta : Fakultas Ekonomi Universitas Gadjah Mada.
- Mangkunegara, A. Prabu, 2000. *Manajemen sumber daya manusia*, Perusahaan. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Mathis, Jackson. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Salemba Empat
- Ni Ketut. 2014. *Pengaruh Kepemimpinan, Kompensasi Finansial, Terhadap Kepuasan Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja Karyawan*. Bali : Universitas Udayana. Skripsi.

- Robbins SP, dan Judge. 2002. *Perilaku Organisasi*, Jakarta: Salemba Empat Hal 284
- Santoso, Singgih dan Tjiptono, Fandi., 2001. Riset Pemasaran Konsep dan Aplikasi Dengan SPSS. PT. Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Siagian. 2008. *Teori motivasi dan aplikasinya*. Jakarta : PT. Rineka cipta
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajaemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Cetakan Pertama). Yogyakarta: CAPS (Center for Akademic Publishing service).
- Supardi dan Anwar, Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara
- Sutrisno Edy. 2012. *Sumber Daya Manusia*. Surabaya : Kencana Perdana Media Group.
- Veitzhal, Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan* : Cetakan Pertama. Jakarta : PT. Raja Grafindopersada.
- Wexley, dan Yukl, 1997. *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personil*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Widodo, Suparno Eko. 2015. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.





